

Cher Gemba Coach,

On voit apparaître au sein du mouvement DevOps – la combinaison des pratiques Agiles, Lean et du management des services informatiques – une nouveauté qui a un impact important. C’est la théorie des contraintes, selon Eliyahu Goldratt. Nombreux sont ceux qui pensent que combiner la pensée de Ohno et de Goldratt peut apporter bien plus de bénéfices et bien plus rapidement que chacune des démarches prise séparément. Avez-vous une opinion sur les avantages et inconvénients du Lean et de la TOC, et sur l’opportunité de les fusionner ?

Pourquoi les fusionner ? Ces types de démarches sont plus puissantes prises séparément. Même si essayer de fusionner des approches puissantes peut parfois aboutir à quelque-chose de nouveau et d’original, ce que l’on obtient en général est insipide et inintéressant. Cette question est toutefois intéressante – et difficile – sur plusieurs aspects.

Premièrement, mener ce genre de réflexion amène surtout à définir une orientation sur une mise en perspective. Une fois qu’une personne a acquis cette perspective sur un sujet, son raisonnement suit une ligne logique, mais pas forcément très originale. La réalité est rarement conforme à ce que nous imaginons. Si vous voulez avoir des idées originales, il vous faut entretenir des perspectives différentes sur les choses. Cela n’est pas aisé car notre esprit a un besoin parfois fort de cohérence ou d’absolu – et c’est probablement en fait la source de votre question.

Si vous souhaitez conserver un état d’esprit ouvert dans vos réflexions, vous devez d’abord maîtriser des approches différentes sans chercher à les mettre en cohérence. La TOC va vous montrer certaines choses, le Lean d’autres. Les idées nouvelles germeront de l’application de l’une ou de l’autre théorie à une situation particulière, pas en les fusionnant. J’aime beaucoup la photo ci-dessous de l’un de mes Senseïs, Joe Lee, à Taiwan, qui nous rappelle qu’alors que nous pensons maîtriser un éléphant, nous n’en appréhendons en fait qu’une toute petite partie.



La difficulté est la même avec les démarches théoriques qu’en technique : distinguer l’inné de l’acquis. Nos esprits ont tendance à tomber amoureux des théories. Nous privilégions naturellement celles qui confirment notre intuition, quitte parfois à refuser de voir des faits qui nous démontrent notre erreur. La partie difficile de votre réflexion est d’arriver à distinguer deux choses :

- *Les idées fantômes*: des idées qui nous plaisent mais que nous écartons car elles ne sont plus utiles puisque le contexte a changé. Pensez à la ligne Maginot de votre réflexion. La ligne Maginot a bien fonctionné en 1940 pour empêcher les Panzers de passer à travers la frontière, mais pas de faire le tour. Quelles sont les lignes Maginot de votre esprit ? Pas nécessairement incorrectes, mais inadaptées et qui vous empêchent d’aller de l’avant ?

- *Les vérités profondes*: certaines idées se renforcent au fil du temps, et se révèlent de plus en plus utiles dans des situations actuelles. Dans mon cas, par exemple, identifier les gens les plus compétents et intensifier ma collaboration avec eux est une idée qui m'a été enseignée depuis mon plus jeune âge. J'en ai pris conscience progressivement au début de ma carrière, et je la trouve de plus en plus vraie à mesure que le temps passe et que mes cheveux blanchissent.

Si le Lean ou la TOC (ou les deux) vous parlent, continuez à en approfondir votre connaissance. Les mélanger ne me semble pas être une bonne idée, car cela va en gommer la spécificité, et va vous empêcher de développer une véritable agilité intellectuelle.

Personnellement, la théorie des contraintes m'a beaucoup appris:

1. Apprendre à voir un processus comme une séquence d'étapes dépendantes – cherchez la dépendance. Si vous ne savez pas l'identifier, le processus peut n'être qu'un artefact de votre esprit ou de votre organisation.
2. Cherchez le facteur qui limite votre croissance (votre talon d'Achille, en quelque sorte)
3. Décidez comment vous voulez gérer cette contrainte et subordonnez-lui vos autres décisions.
4. Le but d'une entreprise est de faire du profit.

Cela dit, la pratique du Lean m'a apporté une vision très différente sur ces quatre points

1. Il n'existe pas de processus hors des gens. Les processus n'existent pas en tant que tels, ils ne sont que le reflet de ce que font les gens. Bien, qu'il soit plus facile de décrire ce qu'ils font comme un « process » que l'on peut dessiner, les gens sont bien plus souples que nous ne pensons, et font plein d'autres choses, en mieux ou en pire...
2. Le facteur limitant n'est pas toujours révélé par un goulot d'étranglement. Vous pouvez voir un goulot d'étranglement à un moment donné, mais j'ai rarement vu des goulots stables. Dans la vraie vie, les gens se sont déjà occupés de « dégoulotter » (en général en créant de la surcapacité), et le vrai problème est plus la création de demande qui sature les ressources (le Mura mène au Muri, qui génère du Muda) que réellement les goulots. La robustesse d'un système n'est jamais plus grande que celle de son élément le plus faible, et ce maillon faible peut se déplacer en fonction des circonstances.
3. Il ne faut pas confondre les résultats et les conséquences. Résoudre le problème de résultat ne nous aide pas forcément à résoudre nos vrais problèmes. Encore une fois, il n'y a pas de processus hors des gens, et vous ne pouvez donc pas séparer les problèmes de la manière dont les gens les perçoivent. Les gens peuvent parfois se focaliser sur un facteur limitant, parfois de manière déraisonnable, comme on le voit parfois en politique. Obtenir les bons résultats à long terme est souvent plus affaire de créer une dynamique de succès que de réparer le processus.
4. Aucun des PDG que je connais et qui utilisent le Lean comme leur méthode de management principale ne le fait pour l'argent. L'argent est utile pour rester dans la course et il est agréable d'en avoir, mais leur motivation est en général de bien faire les choses : faire les bons produits pour leurs clients et se faire plaisir au boulot, créer un meilleur environnement de travail pour chacun. L'argent compte, bien évidemment, mais ce n'est pas le but primaire. Les choses ne sont en général pas si simples sur le long terme.

Je ne cherche pas à démolir la TOC. Il m'arrive de séparer le problème des gens dans certaines situations et de penser en termes d'objectifs, de résultat et de contraintes, ce qui est très utile. Mais

j'ai appris à être très prudent sur les hypothèses que je formule alors : elles sont un bon point de départ, mais elles ont aussi tendance à être très fausses dans la vraie vie.

Ce qui nous amène au second point, qui dit que ces démarches sont certes puissantes, mais également de fausses promesses. Ces théories sont des échafaudages mentaux, mais il ne faut pas les confondre avec le raisonnement lui-même. De même, il ne faut pas confondre l'échafaudage avec le bâtiment. Une des leçons essentielles de l'apprentissage du Lean avec des Senseïs est que l'on comprend à quel point notre pensée est profondément conditionnée par une tendance très difficile à contrer : la résolution administrative des problèmes. Nous sommes persuadés que nous résolvons un problème quand nous :

- Publiions un nouveau processus
- Ajoutons une checklist à un processus ou un standard existant
- Ajoutons une feuille d'audit
- Rajoutons des points de contrôle
- Etc...

S'il est une chose que le Lean nous enseigne, c'est bien qu'il ne s'agit pas là de résolution de problème : c'est juste alourdir le processus avec plus de contrôle et de scotch rouge. La résolution de problème est en fait assez différente :

- Soit vous donnez aux gens qui font le boulot les moyens de mieux voir les problèmes quand ils apparaissent et de les résoudre dans le cadre de leur travail
- Soit vous changez les conditions à l'origine du problème pour qu'il soit définitivement éradiqué.

La vraie résolution de problèmes est une chose concrète. La réflexion théorique sur les démarches d'amélioration est à un tel niveau d'abstraction qu'elle ne résoudra jamais aucun problème. C'est pourquoi je passe mon temps sur le Gemba et me tiens à l'écart des think tanks. Je pense que mélanger des approches intéressantes non seulement trouble la réflexion, mais également favorise des discussions abstraites qui amènent à débattre du sexe des anges, alors que personne ne sait à quoi un ange ressemble ni comment ils se reproduisent. Mais c'est sympa pour une discussion de comptoir. Cela aiguise également votre argumentaire quand vous en discutez avec des potes, mais la discussion peut rapidement s'essouffler.

Il n'en reste pas moins que le Lean et la TOC nous montrent des choses très différentes. J'étais hier justement sur le Gemba avec un PDG dans l'une de ses usines où les inventaires explosaient suite à une baisse de production assez visible. Alors que nous avançons le long du processus avec le patron de l'usine, il nous expliqua que son problème principal était une variation subite du mix de ses produits vers des produits qui nécessitaient bien plus de main d'œuvre qu'auparavant.

Cette usine fait de gros produits avec peu d'étapes de production, et il était aisé de rechercher le goulot d'étranglement dans une logique TOC. Le PDG était réellement prêt à aider à l'amélioration de la capacité de production, et même à dépenser de l'argent pour y arriver. Mais à chaque fois qu'il proposait d'investir ici ou là, le patron de l'usine lui expliquait que cela ne résoudrait pas le problème. Alors que les esprits s'échauffaient, il devenait de plus en plus évident que le patron de l'usine ne savait pas où était son goulot d'étranglement, ni même s'il y avait un goulot d'étranglement. Lui manquait-il des opérateurs clés ? Quelles étaient précisément les difficultés dans la réalisation du travail ?

Au cours de notre Gemba Walk, nous avons finalement réalisé qu'il y avait partout des tas d'encours en attente de pièces manquantes. Interrogé là-dessus, le responsable de l'usine nous expliqua que ces équipes faisaient tout leur possible, mais que le problème était de trouver des fournisseurs pour certains composants rares.

À la fin, je suis intervenu et ai demandé : « Pourquoi de pas tirer au lieu de pousser pour éclaircir les choses et comprendre ce qui se passe réellement ? » Le responsable de l'usine a répondu qu'il avait essayé par le passé, mais que sa production s'était encore plus effondrée, et qu'il en avait conclu que le flux tiré ne s'appliquait pas dans son cas précis.

Et c'est tout? Tomber du vélo une fois et ne jamais plus essayer? La plupart des discussions sur la théorie des démarches d'amélioration ne changent rien parce qu'au bout du compte, on pense qu'on peut donner le bon diagnostic en utilisant tel ou tel cadre, puis décider d'un plan d'action, qu'il suffit ensuite de dérouler.

Mais quand les problèmes sont ardues, cette approche a déjà été tentée par des gens astucieux sur le terrain. Si cela n'a pas fonctionné, c'est qu'ils ont quelque-chose à apprendre, pas quelque-chose à faire. La vraie question est donc : combien de tentatives de flux tiré allez-vous mener avant d'abandonner ? Avez-vous la volonté de vous y atteler jusqu'à ce que vous trouviez la solution ?

D'autre part, la mise en place du flux tiré ne résout pas le problème, sauf si vous avez de la chance, mais cela vous permettra de mieux voir quel est le vrai problème et où se trouve le goulot d'étranglement éventuel.

La plupart des systèmes de management, y-compris la TOC, sont issus d'une approche administrative de la résolution de problèmes (diagnostic et plan d'action pour changer le processus). Le choix du Lean est complètement différent : apprendre en faisant. Discuter de la manière d'appliquer telle ou telle démarche n'apporte pas de réponse aux questions basiques du Lean qui sont :

- Quelle est la première chose que nous devons apprendre pour progresser sur ce challenge?
- À combien d'essais avons-nous droit avant de décider d'abandonner si nous n'avons pas la solution ?

Combiner la réflexion sur les mouvements à faire ne vous sera pas d'une grande aide lorsque vous tomberez de votre vélo : vous devrez vous relever, vous épousseter, recommencer, jusqu'à y arriver.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3453>